



GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

Gestão financeira



Necessidades de C e M/L Prazo


- As aplicações devem ser financiadas por origens cujo prazo de exigibilidade não seja inferior ao período em que se tornam líquidas.

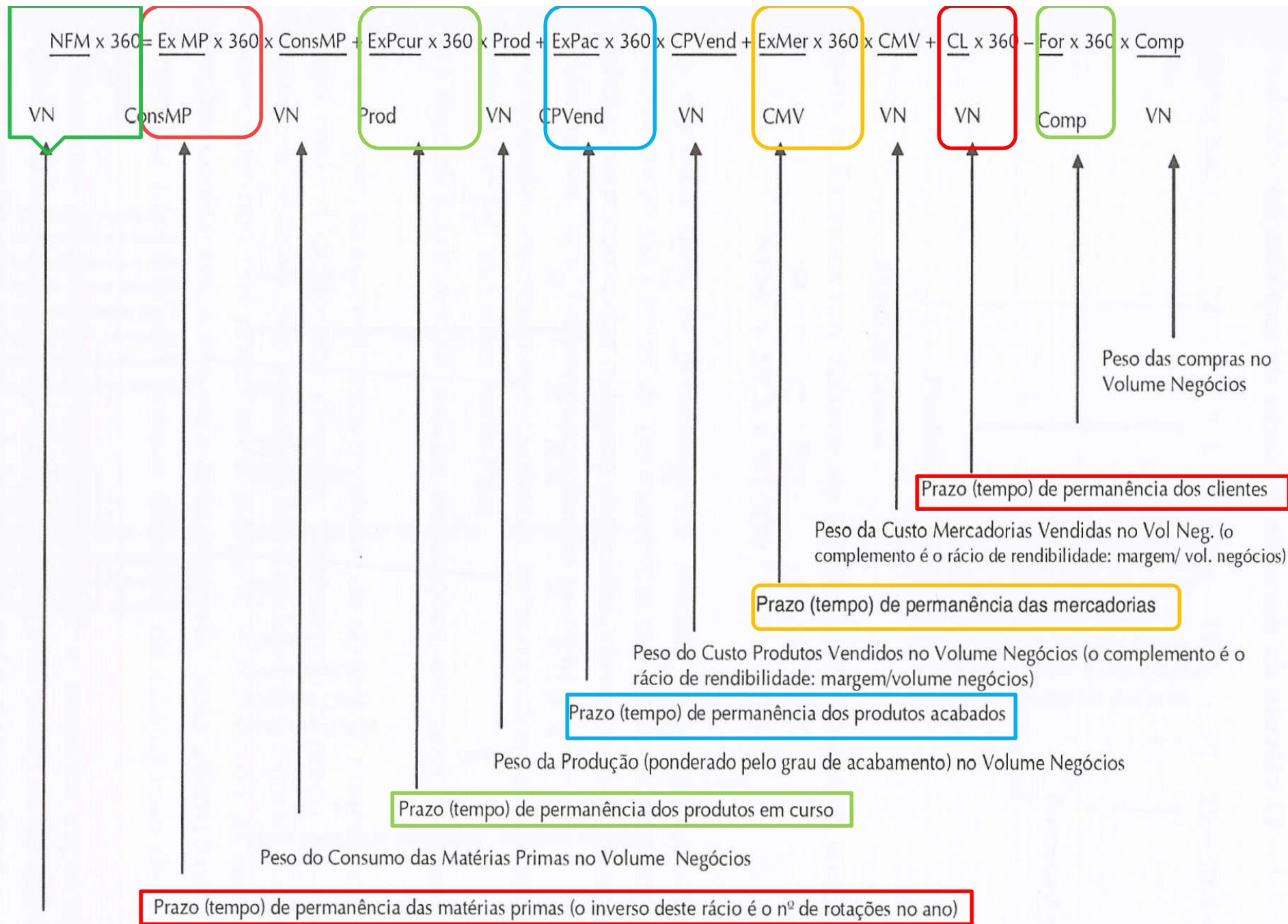
APLICAÇÕES	ORIGENS
ACTIVO ECONÓMICO	CAPITAL DE FINANCIAMENTO
<u>Permanente</u> <ul style="list-style-type: none">○ Activo Fixo○ Necessidades Permanentes de Fundo de Maneio	<u>Permanente (M/L Prazo)</u> <ul style="list-style-type: none">○ Capitais Estáveis
<u>Temporário</u> <ul style="list-style-type: none">○ Necessidades Temporárias de Fundo de Maneio	<u>Curto Prazo</u> <ul style="list-style-type: none">○ Dívidas de Curto Prazo



Gestão financeira

- Apreciação da capacidade financeira da empresa (necessidades / recursos)
- Utilização de instrumentos e métodos para avaliação da situação financeira e desempenho
- Estudo das decisões financeiras adoptadas pela empresa

- 
- As necessidades de fundo de maneiio (FMN) encontram-se associadas às necessidades de financiamento do ciclo de exploração e serão alvo da nossa maior atenção.
 - O FMN podem ser calculado a partir da seguinte equação (modelo simples):
$$\text{FMN} = \text{Inventários} + \text{Clientes} - \text{Fornecedores}$$



Necessidades Fundo de Maneio em termos de n^o dias de Volume Negócios

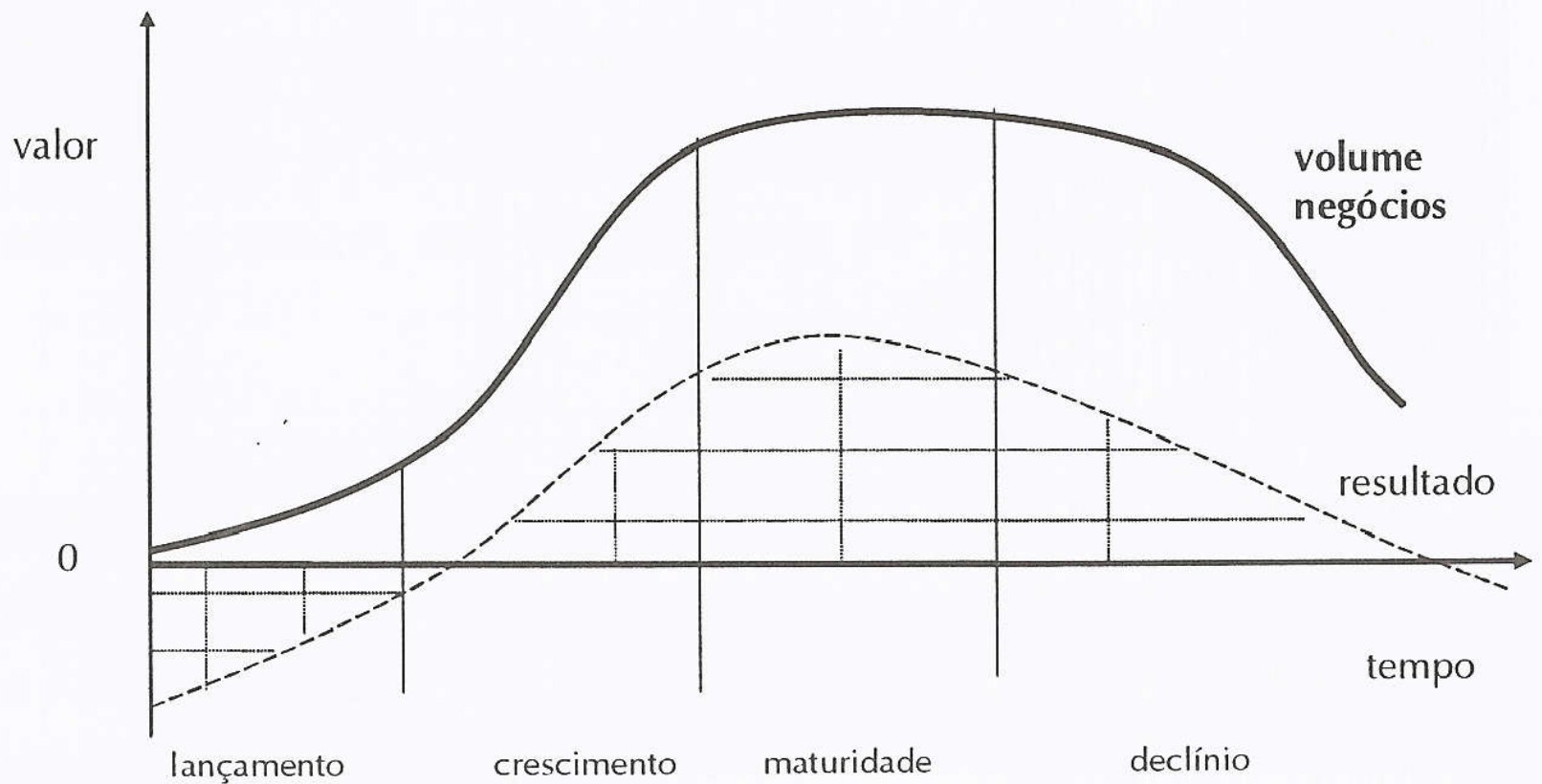


FINANCIAMENTO e RISCO

- A situação no ciclo de vida do produto/negócios tem implicações em:
 - Volume de Negócios e ataxa de crescimento do volume de Negócios;
 - Preços;
 - Resultados;
 - Fluxos de caixa;
 - **Fundo de Maneio Necessário (FMN).**

FINANCIAMENTO e RISCO

Ciclo de vida do produto *versus* volume negócios e resultado:





Gestão de Tesouraria ou Gestão Financeira no Curto Prazo

- Gestão Financeira de curto prazo, abrange a gestão dos ativos correntes total e a gestão das dívidas de curto prazo.
- Contexto atual nas PMEs
 - Degradação da tesouraria
 - Instabilidade do sistema financeiro internacional



O Financiamento da Exploração

- Basicamente, as FMN dependem de:
 - Nível de actividade (maiores volumes de negócio implicam, *per si*, maiores FMN).
 - Condições de funcionamento do ciclo de exploração:
 - Rotação dos *stocks*
 - Prazos dos créditos concedidos;
 - Prazos dos créditos obtidos;



FINANCIAMENTO e RISCO

- Para esse efeito, o gestor financeiro pode actuar em três áreas:
 - aumento das margens do operacionais
 - redução dos tempos de permanência das necessidades cíclicas (inventários e clientes) e/ou aumento dos tempos de permanência dos recursos cíclicos (fornecedores e estado);
- Por outro lado, as alterações nas FMN não podem ser encaradas de uma forma simplista, dado que podem interagir outras variáveis, tais como:
 - alterações dos preços dos produtos,
 - situação no ciclo de vida do produto/negócio.



Regras Básicas de gestão do Activo e Passivo circulante de exploração

1. Acelerar ao máximo a rotação dos stocks, sem prejuízo do aprovisionamento e produção normais e da comercialização
2. Receber dos clientes o mais rapidamente possível, sem prejudicar a rendibilidade, o nível de actividade e quota de mercado
3. “Gerir” os pagamentos aos fornecedores correntes, sem descredibilizar a imagem e crédito da empresa
4. Reduzir ao mínimo possível as disponibilidades totais



Gestão do Ativo Corrente e rentabilidade

- Composição do Ativo total de Exploração
 - Influencia a rentabilidade global
 - Influencia o risco global
- Quanto maior for o Ativo Corrente e o seu peso no Ativo Total
 - Menor propensão para gerar lucros
 - Menor risco financeiro
- Quanto menor for o Ativo Corrente Total e o seu peso no Ativo Total
 - Maior propensão para gerar lucros
 - Maior risco financeiro

Tesouraria Superavitária

- Se o $FM > FMNT$ a Tesouraria é superavitária
- FM excessivo \Rightarrow Existência de capitais permanentes em níveis excessivos \Rightarrow Excesso de Recursos
 - \Downarrow
 - Efeitos negativos sobre a rentabilidade ($\uparrow CFF$)
 - \Downarrow
 - Efeitos positivos s/ o risco financeiro cp ($\uparrow CP$)

Tesouraria Superavitária (Cont.)

Crónica:

1. Elevados níveis de Autofinanciamento anual

Por via de redução do ITL, ou aumento do Cap. Próprio acompanhado por fraco investimento em Capital Fixo

2. Política de financiamento do capital circulante demasiadamente conservadoras

Retenção excessiva de lucros ou excessivo recurso a crédito de MLP

3. Permanente preocupação com a redução do FMNT

Secundado pela manutenção de Cap. Perm. elevados

Tesouraria Deficitária

- Se o $FM < FMNT$ a Tesouraria é deficitária
- FM insuficiente \Rightarrow Existência de problemas de tesouraria \Rightarrow insuficiência de Recursos



Efeitos Negativos sobre a rentabilidade



Efeitos Negativos s/ o risco financeiro a curto prazo
(financiamento, etc.)



Tesouraria Deficitária (Cont.)

Conjuntural:

1. Aumento do crédito concedido a clientes, por um curto prazo de tempo
2. Aumento das existências de Matérias –Primas, devido a motivos especulativos ou sazonalidades
3. Diminuição súbita e temporária do PMP a fornecedores
4. Diminuição sazonal das vendas e da rentabilidade, que originam EBITDA negativos



Tesouraria Deficitária (Cont.)

Crónica:

1. Fracos níveis de Autofinanciamento anual

Por via de aumento do ITL, ou diminuição do Cap. Permanentes acompanhada por investimento em Capital Fixo

3. Política de financiamento do capital circulante demasiadamente agressivas

Distribuição excessiva de lucros ou excessivo recurso a crédito de CP

4. Carência de políticas de redução do FMNT

Secundado pela redução de C Perm.



Gestão do Capital Circulante

- I. Gestão do Disponível
- II. Gestão dos Inventários
- III. Gestão do Realizável
- IV. Gestão do Exigível a Curto Prazo



Gestão do Disponível

- Disponível
 - Caixa
 - Bancos
 - DO, DP,
 - Títulos a receber (desde que mobilizáveis)
 - Empréstimos Bancários já negociados e ainda não utilizados
 - Obrigações e outros títulos negociáveis

Reserva de Segurança de Tesouraria

- Para evitar ruturas durante este período, dever-se-á incutir precaução na tesouraria da empresa e constituir uma RST

$$RST = \frac{\text{Pagamentos Anuais}}{\text{Rotação Anual do Disponível}}$$

sendo :

$$\text{Rotação Anual do Disponível} = \frac{360}{\text{Ciclo Tesouraria Exploração}}$$

Pagamentos Anuais: pagamentos previsionais desse ano



Composição da RST

- Aquisição de Tít. Negociáveis (OT, BT, ...) confere segurança (isenção de risco) e receitas líquidas a considerar
- Negociação antecipada de crédito bancário evita outras modalidades de crédito mais onerosas

Notas:

- A RST deve ser considerada como uma necessidade financeira a ter em conta no cálculo do FMN
- Os títulos negociáveis são EAT e, por isso, não deverão ser considerados para o cálculo do NFM

Rotação do Disponível

Procedimentos:

- i. Cruzamento dos cheques \Rightarrow $<$ endosso
- ii. Depósito no banco sobre o qual os cheques são emitidos \Rightarrow recebimento imediato
- iii. Utilização de cartões de crédito para pagamento de despesas de representação \Rightarrow Crédito grátis
- iv. Pagamentos a terceiros deverão ser feitos através de transferência bancária ou por cheque \Rightarrow atrasar o pagamento



Rotação do Disponível

Procedimentos:

- Estabelecer uma relação de confiança com os bancos
- Análise e controlo dos orçamentos de tesouraria \Rightarrow evitar ruturas
- Controlo permanente das contas bancárias



- **GESTÃO DO REALIZÁVEL A CURTO PRAZO**



Gestão dos Inventários

- Custos dos inventários
 - Depreciação, armazém, movimento, seguro
- Custos de alteração da produção
 - Preparação de equipamento específico
- Custos de encomenda
 - Custos de dar uma ordem
- Custos de rutura
 - Custos de perda de uma ordem



Classificação de modelos inventário

- Modelos de encomenda quantidades fixas
 - Resposta a um evento (o stock acabou)
- Modelos com períodos de encomenda fixos
 - Determinados temporalmente
 - (chamada mensal do vendedor)



Gestão do Inventários

- Dever-se-á planear o aprovisionamento das matérias e das produções
- Controlo de qualidade das matérias e produtos
- Minimizar os preços de aquisição e de posse dos *stocks*
- Maximizar a rotação de matérias e produtos

Prazo Médio de Rotação de Stocks

$$\text{PMR}_s = \frac{\text{Stocks Médios}}{\text{Vendas anuais (custo)}} \times 360$$



Gestão do Inventários

- Os critérios valorimétricos são suscetíveis de afetar o FMN, sem afetar a tesouraria
- Os inventários a considerar para o FMN são os reais, incluindo aqueles acima do normal, se estruturais
- Quando os inventários reais são inferiores aos normais, dever-se-ão considerar estes últimos
- Os inventários anormais e temporários (especulativos, etc...) deverão ser considerados como EAT



Imparidades em Inventários

- Destinam-se a cobrir riscos futuros, decorrentes de depreciações físicas ou valorimétricas dos *stocks*
- A sua constituição, dentro dos limites legais, poderá levar à diminuição do imposto a pagar, aumentando assim o autofinanciamento anual e a tesouraria extra-exploração



Gestão dos créditos

- Conjunto de procedimentos para encurtar o período de tempo que decorre entre a emissão da guia de remessa e a efetiva cobrança da fatura
- Retenção das letras em carteira, em vez do recurso ao desconto bancário, poupa à empresa custos financeiros, nem sempre imputáveis aos clientes
- Visa igualmente o controlo da idade dos créditos dos clientes, bem como das suas responsabilidades individuais



Gestão do Realizável

- Realizável a curto prazo
 - Clientes C/c
 - Clientes -Títulos a receber
 - Letras em carteira, descontadas, remetidas à cobrança
 - Devedores diversos ligados ao ciclo de exploração
 - Fornecedores C/c, adiantamentos a fornecedores, EOEP
 - Outros devedores não ligados ao ciclo de exploração
 - Empréstimos concedidos a empresas associadas, EOEP, sócios, fornecedores imobilizado C/c, adiantamentos a fornecedores de imobilizado, etc.



Cientes – Conta corrente

- Exprime o conjunto dos créditos não titulados da empresa sobre os seus clientes
- Tem grau de disponibilidade reduzido
- Envolve custos explícitos e implícitos
- Envolve risco económico e financeiro
- Deve manter-se no nível mínimo possível, atendendo às características do mercado em que a empresa opera



Gestão do crédito concedido

- **Objetivos:**
 - Reduzir o seu volume
 - Maximização da rotação dos créditos
 - Redução do risco

Compreende uma:

1. Definição correta das condições de venda
2. Seleção permanente dos clientes
3. Ligação permanente entre a gestão comercial e a gestão financeira da empresa
4. Eficaz gestão administrativa dos créditos



1.

Definição das condições de venda

- Rendibilidade de produtos e clientes
- Descontos de pronto pagamento
 - Redução do Prazo Médio de Recebimentos
 - Diminuição do risco da concessão de crédito
 - Dever-se-á ter em conta a taxa de juro vigente no mercado para operações com prazo idêntico
- Titulação das vendas
 - Confere uma melhor garantia de pagamento e facilita o procedimento judicial
 - Aumenta o grau de disponibilidade do crédito concedido



Seleccção de Clientes

- Acompanhamento da solvabilidade dos clientes
- Obtenção de informações junto de instituições financeiras, acerca da situação financeira dos clientes
- Averiguação do risco de cada um dos clientes
- Nos casos que apresentem maior risco deverá-se exigir garantias pessoais (avales e fianças) ou reais (hipotecas), ou fazer seguros de crédito



Ligação entre a gestão comercial e financeira

- Questões ligadas com a política de descontos, circuitos de informação e PMR

$$\text{PMR} = \frac{\text{Clientes}/c + \text{Clientes} / \text{Lr} + \dots}{\text{Vendas anuais C/ IVA}} * 360$$

- Crédito temporário em excesso - não conta para o cálculo do FMN



Disponibilidade dos títulos a receber

- De entre os títulos em carteira, devem distinguir-se:
 - Títulos facilmente mobilizáveis (até 8 dias)
 - Constituem disponibilidades
 - São Elementos Ativos de Tesouraria (EAT)
 - Títulos não mobilizáveis
 - Representam necessidades financeiras
 - Devem ser considerados para o cálculo do FMNE



Política de desconto de títulos em carteira

Política de desconto de títulos em carteira:

1. Custo do desconto títulos geralmente elevado
 - Taxa de juro nominal
 - Imposto de selo
 - Comissões e despesas administrativas
 - Pagamento antecipado dos juros
2. Evolução da Tesouraria Global
 - Dependendo da sua evolução, o desconto dos títulos poderá ser uma necessidade para a empresa (excesso de pagamentos ou insuficiência de recebimentos)



Política de desconto de títulos em carteira

3. Mobilização junto dos bancos

- Prazos de vencimento
- *Plafonds* negociados ou impostos pelos bancos
- Possibilidade do banco recusar certos títulos
 - Vencimento superior a 180 dias
 - Não resultem de operações efectivas
 - Que envolvam entidades duvidosas
 - Que excedam o *Plafond*



Imparidades em Clientes

- Destinam-se a cobrir riscos potenciais que decorrem da incobrabilidade dos créditos concedidos
- Dever-se-á constituir atendendo à idade dos créditos, independentemente da sua titulação ou situação dos saques
- A sua constituição, dentro dos limites legais, poderá levar à diminuição do imposto a pagar, aumentando assim o autofinanciamento anual e a tesouraria extra-exploração



Factoring

- Por exemplo, uma empresa faz vendas a crédito mas não faz a avaliação de risco nem as cobranças
- A gestão do risco e cobranças em pequenas empresas fica muito caro, pelo que transfere essa parte do negócio para uma empresa financeira de factoring
- O Factor pode cobrar uma taxa ou spread fixa, por exemplo, 10%, ou dividir os clientes por classes de risco e cobrar maior margem aos clientes de risco mais elevado.



Factoring

- A empresa de factoring pode possuir pessoal especializado dispendioso
- O factoring *sem recurso* incorpora um seguro de crédito e o trabalho administrativo e judicial de realizar a cobrança do crédito.
- O Factor, por questões de dimensão, vai ter custos menores e vai diversificar o risco.



Factoring - Contracto

- A empresa envia
 - Propostas de clientes com informação quanto à idade, estado civil, declaração de IRS, etc.
- O factor diz se aceita ou não o cliente
 - As vendas a crédito por exemplo de 80% dos casos enviados;



- **GESTÃO DO EXÍGÍVEL A CURTO PRAZO**



Gestão do Exigível a Curto Prazo

- Constitui uma das principais fontes de financiamento a curto prazo
- A escolha de entre as várias fontes depende de:
 - Custo total
 - Natureza das aplicações
 - Risco financeiro

Custo Total

- Compreende:
 - Custos directos $Cd = Kn + Kx + Ki$
 - Kn – custo nominal (taxa de juro nominal)
 - Kx – custos explícitos (comissões, despesas, impostos,...)
 - Ki – Custos implícitos (perda de descontos pp ou financeiros ou de oportunidade)
 - Custos indirectos Ki
 - Elevação do risco financeiro da empresa
 - Concessão de garantias reais que se traduzam na diminuição de recurso ao crédito a longo prazo
 - Custos de oportunidade



Fontes de financiamento a CP

- Empréstimos bancários e papel comercial
- Fornecedores
- Trabalhadores
- Adiantamentos de clientes
- Garantias bancárias
- EOEP
- Credores diversos



Empréstimos Bancários

- Empréstimos diretos
 - Apenas duas entidades (empresa e banco)
 - Empréstimos em conta corrente, desconto de livranças, aceites bancários
 - São recursos financeiros extra-exploração
- Empréstimos indiretos
 - Envolvem três entidades (vendedor, comprador e banco)
 - São recursos financeiros de exploração
 - Descontos ao cedente, ao fornecedor, de faturas, garantias prestadas,...

Empréstimos Bancários

- Empréstimos em conta corrente
 - Recursos extra-exploração \Rightarrow integrar no FMNE se renováveis
- Crédito por aceite
 - Como não são renováveis \Rightarrow não entra no FMNE
- Crédito por desconto de faturas
 - Se renováveis \Rightarrow FMN
 - Se não renováveis \Rightarrow EPT
- Créditos documentários
 - Como não são renováveis \Rightarrow EP



Fornecedores

- Corresponde ao volume de crédito normal (titulado ou não)
- Dever-se-á negociar com os fornecedores o prazo normal de pagamento ou os descontos financeiros a obter (antecipação de pagamento)
- Custo do crédito
 - Explícito (Taxa juro nominal, despesas,...)
 - Implícito
- Corrigido dos efeitos fiscais

Fornecedores

- A gestão dos Fornecedores envolve:
 - Retardar ao máximo os pagamentos, sem prejudicar a imagem da empresa e elevar os custos financeiros explícitos
 - Evitar a titulação das compras
 - Minimizar os custos implícitos através do aumento dos descontos financeiros obtidos e da obtenção de recursos financeiros alternativos de custo mais baixo

- Controlo do:
$$PMP = \frac{Fc + Ftp}{Compras Anuais (C / IVA)} * 365$$

Fc - Fornecedores C/c

Ftp - Fornecedores- títulos a pagar



Fornecedores

- O volume de crédito normal obtido dos Fornecedores correntes deve ser considerado para cálculo do FMN
- O volume de crédito anormal obtido dos Fornecedores correntes (titulado ou não) origina custos explícitos, logo deverá ser considerado como EPT



Trabalhadores e Adiantamentos de Clientes

- Trabalhadores

- Como recebem no fim do mês, concedem um volume considerável de crédito à empresa
- Ignora-se para o cálculo do FMN

- Adiantamentos de Clientes

- Normais: Correntes no sector, sem descontos comerciais ou financeiros exagerados
 - São recursos financeiros a considerar no FMN
- Anormais: Resultam de problemas de tesouraria
 - São EPT



Estado e Outros Entes Públicos

- Recursos financeiros facultados pela Administração Central, local e SS
- IRC
 - Recursos Extra-Exploração ? \Rightarrow EPT
- IRS
 - Recurso de exploração \Rightarrow FMN
- IVA
 - Se relacionado com exploração (MP, MS, FSE) \Rightarrow FMN
 - Se relacionado com Extra-Exploração (Ativo Fixo) \Rightarrow FMNE
- SS
 - Recurso de exploração \Rightarrow FMN



Credores Diversos e outros empréstimos

- Referem-se a recursos obtidos de outros credores, sócios, etc.
- São recursos Extra-exploração
- Se têm permanência acentuada e renovabilidade assegurada (empréstimos de empresas associadas ou de fornecedores de imobilizado)
⇒ FMNE
- Se têm permanência reduzida ⇒ EPT